

## MANAJEMEN SATU ATAP DAN ANOMALI *COMPETITIVENESS* ANTAR LEMBAGA PENDIDIKAN

Abd. Ghani, M.Pd.I<sup>1</sup>

### Abstrak

*Tulisan ini adalah konsepsi deskriptif tentang manajemen satu atap dan anomalnya untuk persaingan antar lembaga pendidikan. Sebagaimana sumber keilmuannya, implementasi manajemen satu atap dilakukan untuk memudahkan kontrol terhadap lembaga-lembaga yang ada di bawahnya. Manajemen satu atap, umumnya, memiliki mekanisme koordinatif, bukan kompetitif. Budaya manajemen satu atap diselenggarakan untuk menghasilkan efektifitas dan efisiensi kelembagaan. Dan masih banyak tujuan lain yang melatar belakangi pelaksanaannya, yang intinya adalah centralisasi kewenangan. Namun, bukan berarti tidak bisa menyelenggarakan iklim kompetisi di dalamnya. Bagaimanakah iklim kompetisi itu bisa dibangun? Salah satunya adalah dengan cara mendelegasikan separuh lebih wewenang yang dimiliki oleh top manajer kepada low manajer di bawahnya.*

Keyword: Manajemen Satu Atap dan Persaingan Lembaga

### PENDAHULUAN

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dalam sistem sentralisasi, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah

---

<sup>1</sup> Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Miftahul Ulum Pamekasan Madura

pusat.<sup>2</sup> Sementara dalam sistem desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah.

Wujud dari sentralisasi adalah manajemen satu atap, majemen satu atap ialah manajemen yang dilakukan oleh manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpinan. Dan pimpinan mempunyai hak otoritas untuk memberikan sebuah kebijakan terhadap lembaga yang ada dibawahnya. Oleh karena itu, lembaga tersebut harus selalu atas koordinasi penuh dari pimpinan, karena lembaga-lembaga yang ada dibawahnya ialah dalam satu atap kepemimpinan tertinggi (puncak manajerial). Sehingga lokasi gedung, penempatan gedung, keuangan, informasi, dan lain sebagainya harus atas kebijakan pimpinan, dan inilah seharusnya yang dimaksud dengan manajemen satu atap (centralisasi)<sup>3</sup>.

Sebagaimana contoh, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Ampel Surabaya. Semua fakultas yang ada dibawah UIN masih tersentralisasikan atas pimpinan tertinggi (puncak manajerial). Fakultas-fakultas yang ada dilingkungan UIN ini adalah lembaga-lembaga yang satu atap dan disentralisasikan kepada UIN. Sehingga kriteria mahasiswa baru, ujian mahasiswa baru, keuangan, informasi, dan lain sebagainya masih atas koordinasi dan kebijakan UIN. Ketika pimpinan UIN memberikan sebuah kebijakan, maka fakultas-fakultas yang ada didalamnya secara serentak melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Tidak ada istilah persaingan dalam manajemen satu atap, kecuali memang ada aturan-aturan tertentu yang telah dibuat oleh manajerial puncak<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Drs. E. Mulyasa, M.Pd. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Remaja Rosda Karya, 2003, hal 22.

<sup>3</sup> Koran Kompas/read/xml/2008/11/26/10571121/sekolah satu atap.untuk.tekan putus sekola.

<sup>4</sup> Koran Kompas/read/xml/2008/11/26/10571121/sekolah satu atap.untuk.tekan putus sekola.

Manajemen satu atap mencakup keterpaduan secara fisik dan pengelolaan. Maksud dari keterpaduan secara fisik berarti lokasi lembaga yang dalam satu naungan menyatu atau berdekatan. Sedangkan keterpaduan dalam pengelolaan artinya memiliki keterpaduan dalam pengembangan visi dan misi lembaga pusat di lingkungan setempat. Penyusunan program kerja tahunan, pengelolaan penerimaan mahasiswa atau siswa baru, usaha mengatasi angka putus sekolah (putus pendidikan), angka mengulang, dan angka transisi, pengembangan usaha peningkatan mutu lembaga dan memiliki keterpaduan dalam usaha mengatasi kebutuhan tenaga kependidikan dan sarana penunjang proses belajar mengajar<sup>5</sup>.

Salah satu keunikan dan keunggulan sebuah lembaga (yayasan) yang membawahi lembaga-lembaga adalah memiliki konsep manajemen satu atap yang memberikan kebebasan untuk bersaing dengan bebas tanpa menunggu masukan dari manajerial puncak sehingga dapat mewujudkan misi umum dari lembaga tertinggi yang kreatif, dan tetap eksis. Adanya suatu konsep manajemen satu atap yang berbeda dengan yang sebenarnya akan memberikan dampak positif terhadap lembaga yang ada dibawahnya, utamanya lembaga tertinggi sebagai puncak manajerial.

Pada umumnya, penerapan (pengaplikasian) konsep manajemen satu atap (sentralisasi) seharusnya memberi batasan terhadap lembaga yang ada dibawahnya dalam melaksanakan kegiatan, sehingga lembaga tersebut selalu terawasi oleh lembaga pusat (manajerial puncak). Seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga yang ada dibawahnya semata-mata karena mewujudkan misi lembaga pusat secara umum, dan seluruhnya atas koordinasi puncak manajerial. Meskipun demikian, puncak

---

<sup>5</sup> Taufiq, Amir. Inovasi Pendidikan Melalui Problem Based Learning. Jakarta: Kencana Prenada. 2009

manajerial dalam manajemen satu atap harus selalu memahami kebutuhan dan kekurangan lembaga-lembaga yang ada dibawahnya, karena tidak selamanya lembaga-lembaga tersebut melaksanakan program lembaga pusat secara sempurna.

Terlepas dari pembahasan diatas, menurut hemat penulis salah satu perbedaan dan keunikan dari lembaga tersebut ialah pola manajemen satu atap yang diterapkan hanya sebatas merekomendasikan (menyetujui) kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga yang berada dibawahnya tanpa memberikan batasan-batasan dan konsep awal dari lembaga pusat dalam menyusun program kerja dan melaksanakan kegiatan. Lembaga pusat (puncak manajerial) memberikan kebebasan untuk mengembangkan lembaganya dengan beberapa program kerja se-kreatif mungkin dan membiarkan mereka berkompetisi antar sesama lembaga yang ada.

### **Pengertian Manajemen Satu Atap (Centralisasi)**

Manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan dan kerja sama orang lain<sup>6</sup>. Namun definisi manajemen secara umum yaitu suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian-pengawasan, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan atau sasaran tertentu yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>7</sup> Manajemen juga sering kali diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh *Luther Gulick* karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh *Follet* karena

---

<sup>6</sup> Sutopo, *Administrasi Manajemen dan Organisasi* (Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 1999), hal 13.

<sup>7</sup> Muslih, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE UII, 1989), 1

manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik.<sup>8</sup>

Berdasarkan penjelasan diatas jelaslah bahwa dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer, diantaranya ialah perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pimpinan (leading) dan pengawasan (controlling). Sehingga manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segenap aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif, efisien dan rasional. Sebagaimana yang telah dijelaskan, menurut Luther Gulick manajemen telah memenuhi syarat sebagai sebuah ilmu pengetahuan karena manajemen memiliki serangkaian teori serta melewati verifikasi empirik.

Pada umumnya manajer memiliki tanggung jawab yang sama, yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, serta penyusunan staf namun dari sisi tingkat atau level manajemen dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu :

a. Manajer Puncak (Top Manager)

Tanggung jawab dari manajer puncak adalah keseluruhan kinerja dan keefektifan dari suatu perusahaan atau lembaga organisasi. Manajer tingkat puncak membuat kebijakan, keputusan dan strategi yang berlaku secara umum pada suatu perusahaan atau lembaga. Apabila seorang manajer salah dalam mengambil kebijakan, keputusan, dan perencanaan strategi. Maka perusahaan atau lembaga tersebut tidak akan bisa berkembang, bahkan bisa jadi perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Berhasil atau tidaknya suatu lembaga

---

<sup>8</sup> Drs. Nanang Fattah, M.Pd, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung), cet 1, 1996, hal 1.

dapat dilihat dari bagaimana seorang manajer memutuskan sebuah kebijakan yang sangat baik dan bagaimana merencanakan strategi yang efektif. Manajer puncak juga yang melakukan hubungan dengan perusahaan lembaga lain dan pemerintah.

b. Manajer Menengah (Middle Manager)

Manajer tingkat menengah berada di antara manajer puncak dan manajer lini pertama. Manajer ini bertugas mengimplementasikan strategi, kebijakan serta keputusan yang diambil oleh manajer tingkat atas atau puncak. Dalam manajemen satu atap (centralisasi) manajer ini juga bertugas untuk menjembatani koordinasi tingkat manajerial puncak dan manajerial line.

c. Manajer Lini Pertama (First-Line Manager)

Manajer tingkat bawah ini kebanyakan melakukan pengawasan atau supervisi para karyawan dan memastikan strategi, kebijakan dan keputusan yang telah diambil oleh manajer puncak dan menengah telah dijalankan dengan baik. Manajer lini pertama juga memiliki andil dan turut serta dalam proses pengimplementasian strategi yang telah ditetapkan.

Secara detailnya bahwa manajemen satu atap tersebut ialah memusatkan semua wewenang manajemen kepada sejumlah kecil manager atau yang berada di suatu puncak pada sebuah struktur organisasi, dan yang mencakup keterpaduan secara fisik dan pengelolaan. Maksud dari keterpaduan secara fisik berarti lokasi lembaga yang dalam satu naungan menyatu atau berdekatan. Sedangkan keterpaduan dalam pengelolaan artinya memiliki keterpaduan dalam pengembangan visi dan misi lembaga pusat di lingkungan setempat<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Saefudin, Udin. Inovasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta. 2008

Istilah satu atap disini adalah suatu lembaga yang berada dibawah lembaga pusat dengan satu koordinasi satu pimpinan, sehingga lembaga tersebut mensentralisasikan seluruh kebijakannya terhadap lembaga pusat. Istilah sentralisasi sendiri sering digunakan dalam kaitannya dengan kontrol terhadap kekuasaan dan lokasi yang berpusat pada satu titik. Dan wujud dari sentralisasi adalah manajemen satu atap.

Manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh puncak manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpin dan yang diikuti oleh bawahannya. Secara detailnya bahwa manajemen satu atap tersebut ialah memusatkan semua wewenang manajemen kepada sejumlah kecil manager atau yang berada di suatu puncak pada sebuah struktur organisasi, dan yang mencakup keterpaduan secara fisik dan pengelolaan. Maksud dari keterpaduan secara fisik berarti lokasi lembaga yang dalam satu naungan menyatu atau berdekatan. Sedangkan keterpaduan dalam pengelolaan artinya memiliki keterpaduan dalam pengembangan visi dan misi lembaga pusat di lingkungan setempat<sup>10</sup>.

Kemudian definisi dari sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Tidak ada hubungan antara sentralisasi dan otokrasi. Berdasarkan definisi tersebut bisa kita interpretasikan bahwa sistem sentralisasi itu adalah bahwa seluruh *decision* (keputusan/kebijakan) dikeluarkan oleh pusat, daerah tinggal menunggu instruksi dari pusat untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah digariskan menurut undang-undang. sentralisasi banyak digunakan pemerintah sebelum otonomi daerah. sentralisasi adalah dimana sebuah

---

<sup>10</sup> Saefudin, Udin. Inovasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta. 2008

kebijakan dan keputusan pemerintah daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat.

Sebagai Suatu sistem, sentralisasi tentunya harus efektif. Secara teknis sistem itu haruslah efisien agar keluaran dari sistem itu bermutu tinggi. Dengan sendirinya peraturan pemerintah pusat dalam lembaga pendidikan satu atap (manajemen satu atap) yang mengatur pelaksanaan sistem itu haruslah bersifat teknis. Jadi, disatu pihak, kita menginginkan pembangunan kita lama-kelamaan haruslah tumbuh dari bawah, dan sarana untuk mencapainya ialah dengan melibatkan pemerintah daerah (bawahan) untuk terlibat dalam teknis tersebut, akan tetapi hal tersebut bukan berarti mendesentralisasikan seluruh kebijakan dari puncak manajerial. Jika dikorelasikan dengan pendidikan nasional, di pihak lain sistem pendidikan nasional kita semakain ditingkatkan mutunya. "Quality control" dari suatu sistem meminta penyelenggaraan yang lugas, efisien, dan oleh sebab itu cenderung kepada sentralisasi<sup>11</sup>.

Jelaslah kiranya bahwa jenis pendekatan sentralisasi dalam manajemen satu atap mempunyai kekuatan dan kelebihan serta tergantung kepada situasi dan kondisi tahap pembangunan serta syarat-syarat obyektif lainnya yang dalam ilmu manajemen disebut manajerial environment.

Pada umumnya pola manajemen satu atap yang digunakan ialah memusatkan seluruh kebijakannya kepada pimpinan pusat, sehingga puncak manajerial memberikan kebijakan yang sesuai dengan keinginannya sendiri, tanpa mengetahui sejauh mana kemampuan lembaga yang dalam satu atap tersebut, dan tanpa mengetahui apakah lembaga yang ada dibawah satu atap pimpinan pusat justru mempunyai konsep yang lebih bagus dari puncak manajerial atau pimpinan pusat. Apabila pimpinan pusat

<sup>11</sup> H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008. cet 9, hal 31



memberikan kebijakan sesuai dengan keinginan pimpinan pusat dan tanpa melibatkan pimpinan daerah dalam memutuskan sebuah kebijakan, maka terjadilah dua kemungkinan yang pada akhirnya menciptakan ketidak sinergisan dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Yang *pertama*, ada kalanya bawahan akan mengikuti seluruh kebijakan yang telah ditetapkan, dan ke-*dua* bawahan justru akan menentang seluruh kebijakan pimpinan pusat bahkan bisa jadi akan muncul konflik kelompok dalam struktur manajemen satu atap tersebut. Kemudian apabila terjadi konflik, maka pimpinan pusat akan kesulitan untuk mengendalikan pola manajemen di daerah, dan daerah tidak dapat mengembangkan kegiatan yang sesuai dengan misi lembaga secara umum dan potensinya. Apabila hal ini dibiarkan berbagai akibat yang tidak diinginkan bisa muncul. Misalnya, kembali pada kebijakan manajemen yang sangat sentralistik yang bersifat instruktif, tetapi sangat dimungkinkan juga daerah membuat kebijakan sendiri yang dianggapnya paling tepat meskipun sebenarnya bersebrangan dengan kebijakan pusat.

Kalau hal ini terjadi maka konflik antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah sulit dihindari. Dalam sejarah konflik kepentingan pusat dan daerah memicu terjadinya upaya-upaya pemisahan diri yang tentunya mengancam disintegrasi lembaga. Dengan kata lain, apabila pola manajer dalam manajemen satu atap dalam konteks sentralisasi tidak dilakukan upaya sinkronisasi dan koordinasi dengan baik, tidak mustahil sentralisasi tersebut dapat mengarah pada disintegrasi lembaga. Dalam kondisi demikian diperlukan cara bagaimana agar kebijakan manajemen di daerah dengan pusat ada sinkronisasi dan koordinasi yang baik. Oleh karena itu, maka diperlukan manajemen yang baik dalam lembaga yang satu atap tersebut. Sehingga seorang manajer harus menfungsikan level manajemen yang ada. Dalam suatu lembaga yang satu atap, tentunya ada pembagian wewenang yang

menangani sesuai dengan tugas dan levelnya. Seperti halnya seorang top manajer (manejerial puncak) harus bisa memanfaatkan middle manajer sehingga dapat mengkomunikasikan seluruh kebijakan yang telah ditetapkan oleh top manajer. Setelah terjadi pemanfaatan dan pemfungsian wewenang dengan baik, maka first-line manager akan secara efektif akan menjalankan seluruh kegiatan yang telah direncanakan oleh top manajer. Sehingga proses manajemen dalam lembaga yang satu akan selalu saling berkoordinasi dan terkomunikasikan dengan baik dan sinergis, dan pembangunan manajemen akan semakin kuat.

Dan sudah merupakan suatu tuntutan logis bahwa pembanguna akan lebih berhasil dan langgeng apabila inisiatif dan tanggung jawabnya lebih dekat kepada "beneficiaries"<sup>12</sup>. Mungkin secara berlebihan seorang antropologi seperti Mattulada mempunyai obserfasi sebagai berikut: "*Manajemen pembangunan yang sentralistik dikendalikan oleh kaum profesional, sehingga sulit diharapkan untuk berorientasi kepada rakyat, karena mereka dibayar oleh penguasa kaital. Semuanya itu terjadi karena sejak semula pembangunan memang tidak "dari rakyat", dan akhirnya bukan hanya tidak "untuk rakyat", tetapi juga tidak "oleh rakyat". Keadaan seperti inilah yang menjadi sumber yang amat menekan makna partisipasi rakyat dalam pembangunan. Pembangunan oleh "orang lain" dan "orang lain" itu akhirnya menjelma menjadi "orang asing", yang tidak membawa kedamaian dalam masyarakat"*"<sup>13</sup>.

Dalam manajemen satu atap / sentralisasi yang paling penting adalah pemusatan kekuatan dan umumnya terjadi pada semua kegiatan yang terencana. Hal itu telah menjadi sesuatu yang biasa dan telah dipelajari oleh ilmuwan sosial. Memang itu mungkin membuktikan proses pembangunan di masa datang dari

<sup>12</sup> H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008. cet 9, hal 31

<sup>13</sup> Mttulada, *Desentralisasi Manajemen Pe,bangunan (satu tinjauan dari sudut kodrat kebudayaan), dalam desentralisasi dalam pelaksanaan manajemen pembangunan. Hal: 102.*

trend masa lalu atau masa sekarang. Proses sentralisasi dalam organisasi melibatkan konvergensi kekuatan sosial dan oleh sebab itu kontrol pada seluruh kegiatan sosial dalam jumlah sedikit pada elit politik dominant sangat diperlukan. Sentralisasi bisa dan benar-benar terjadi di semua bentuk organisasi. Wujudnya bisa berupa asosiasi, jaringan, komunitas, dan khususnya masyarakat dalam manajemen satu atap. Hal tersebut bisa terjadi dalam organisasi manapun. Kekuatan yang berpusat tersebut dapat dimaknai dengan kekuasaan dalam hirarki organisasi mulai dari yang kuat. Kekuatan elit puncak manajerial tentunya dihasilkan dari pemilihan para anggotanya atau lembaga yang berada dibawahnya. Maka dari itu kekuatan tersebut tidak berlawanan dengan nilai demokrasi. Namun dalam memutuskan masalah menjadi sesuatu yang sama dengan demokrasi. Kekuasaan terpusat menjadi otokrasi saja bila digunakan untuk kepentingan para manajerial puncak tanpa melihat kepentingan organisasi dan lembaga-lembaga yang ada dibawahnya. Sering kali sentralisasi biasanya dihubungkan dengan kekuasaan yang otokratif, dimana atasan tidak percaya akan kemampuan bawahannya dalam menyelesaikan masalah. Perintah-perintah yang dikeluarkan top-down dan bawahannya hanya diminta untuk menjalankan tugasnya. Bawahan tidak diberi kesempatan untuk mengadakan inisiatif mengambil keputusan. Atasan tidak menyerahkan tugas, tanggung jawab, dan wewenang memutuskan kepada bawahannya. Kekuasaan terpusat dalam organisasi menjadi bentuk institusi pemerintahan yang pengambilan keputusannya ditentukan untuk organisasi dan kegiatan bersama. Bentuk tersebut bisa berupa komite pelaksana, pengatur utama, kekuatan elite manajerial puncak, perintah terpusat, pemerintahan federal. Dalam bentuk tersebut tentunya mendapatkan kontrol dari seluruh bagian organisasi atau lembaga. Kekuatan institusional dalam bentuk pemerintahan tidak selalu terjadi dalam bentuk sederhana pada lembaga yang ada dibawahnya dan masyarakat secara umum. Dengan sentralisasi kekuasaan,

otoritas para pegawai tentunya menjadi sulit terwujud. Kontrol sumber keuangan menjadi sebuah keharusan bagi organisasi untuk memberikan kesejahteraan pada lembaga yang ada dibawahnya. Lebih-lebih pada masyarakat, asosiasi, dan jaringan. Teknologi moderen, akses informasi, dan ide alami dalam lembaga organisasi dapat langsung dilakukan oleh kekuatan media komunikasi. Proses sentralisasi bisa terjadi pada seluruh kegiatan dalam organisasi atau lembaga.

### Memahami Persaingan / Daya Saing Antar Lembaga

Menurut pendapatnya Porter (1994) menyebutkan bahwa istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*. Sedangkan istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*<sup>14</sup>. Konsep daya saing merupakan salah satu aspek yang menarik perhatian baik di dunia pendidikan maupun non pendidikan. Demikian halnya dengan daya saing di disebuah lembaga organisasi<sup>15</sup>.

Untuk mencapai daya saing lembaga pendidikan, setidaknya terdapat tiga faktor yang menjadi *global issues* dan berpengaruh kepada semua organisasi baik besar maupun kecil, organisasi profit dan non profit, maupun perusahaan lokal atau global, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan. Ketiga faktor tersebut adalah *Service Quality*, (kualitas pelayanan), *Customer Satisfaction*, (kepuasan pelanggan) dan *Behavioral Intentions* (intensitas).

Di Indonesia, masalah daya saing lembaga sudah menjadi kesadaran bersama bahwa lembaga pendidikan merupakan salah satu pilar penting yang diharapkan dapat membawa perubahan

<sup>14</sup> Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Strategik)*, PT Penerbit Alfabeta, Bandung 2008, hal 8

<sup>15</sup> Dr. H. Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada mutu dan layanan prima*, PT Alfabeta: Bandung, 2008, hal 98

suatu bangsa. Lembaga pendidikan tidak hanya dapat menjadi sarana bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia, tetapi proses pengelolaan manajemen juga diharapkan dapat menjadi wahana yang sangat penting untuk mengubah pola pikir masyarakat. Dengan demikian bahwa suatu organisasi, termasuk sekolah, akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki potensi untuk bersaing apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Sementara itu dalam konteks daya saing pendidikan ada beberapa faktor yang mempengaruhi daya saing pendidikan, yaitu kualitas sumber daya, dukungan pemerintah pusat, serta partisipasi masyarakat dan dunia usaha/dunia industri. Dan juga terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam dunia pendidikan, diantaranya ialah :

- a. Munculnya satuan pendidikan baru, termasuk lembaga asing yang membuka cabangnya di Indonesia
- b. Dibukanya jurusan atau program studi baru oleh sekolah lain yang lebih menarik
- c. Terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari masyarakat pengguna lulusan sekolah
- d. Terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari para calon peserta didik/orang tua peserta didik atas jenis dan layanan pendidikan yang dikehendaki, dan
- e. Ancaman persaingan dari satuan pendidikan yang sudah ada.

Oleh karena itu, persaingan dalam dunia pendidikan yang meliputi kelembagaannya dan kualitas pendidikannya perlu ditingkatkan. Karena keunggulan bersaing dipandang sebagai suatu proses dinamis. Prosesnya meliputi sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi akhir suatu keluaran untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Terlepas dari penjelasan diatas, maka dalam menumbuhkan strategi persaingan harus memperhatikan faktor-faktor yang akan mempengaruhinya. Dan tidak adanya persaingan dalam lembaga daerah dengan lembaga yang lainnya ialah disebabkan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi tersebut, diantaranya ialah :

- a. Tidak adanya sifat profesionalisme dari pelaku lembaga daerah
- b. Masih lemahnya koordinasi, sinergi dan kerjasama diantara pelaku-pelaku pengembang lembaga secara umum, seperti pemerintah pusat, lembaga-lembaga lain yang ada dibawah lembaga pusat, dengan mitra lembaga industr, dan sebagainya
- c. Keterbatasan jaringan prasarana dan sarana fisik serta ekonomi dalam mendukung pengembangan lembaga daerah
- d. Belum optimalnya pemanfaatan kerjasama antar lembaga daerah dan antar lembaga pusat untuk mendukung peningkatan daya saing antara lembaga-lembaga yang ada dibawahnya,
- e. Ketidakseimbangan antara pasokan sumberdaya dan kebutuhan pembangunan daya saing,

Oleh karena itu, diperlukan strategi untuk membangun dan menumbuhkan daya saing dalam suatu lembaga tersebut. Salah satu strategi yang cukup jitu tetapi kurang diterapkan di daerah adalah menerapkan strategi peningkatan dan penumbuhan “daya saing”. Di dalam ilmu ekonomi bisnis, konsep daya saing ini menunjukkan posisi strategis dari suatu perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan lain yang memiliki pasaran (pelanggan atau pembeli) yang sama. Begitu juga dengan lembaga, konsep daya saing ini menunjukkan posisi strategis dari suatu lembaga bila dibandingkan dengan lembaga lain yang memiliki pasaran (peminat) yang sama. Lembaga sering saling bersaing memperebutkan pasaran dengan menggunakan kiat-kiat atau strategi tertentu. Agar memiliki daya saing tersebut, maka diperlukan untuk memilih salah satu dari tiga strategi berikut yaitu strategi *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* (secara umum

semuanya dikenal dengan nama *competitive strategy*). Strategi pertama lebih memusatkan perhatian untuk merebut pasaran dengan harga murah melalui pengurangan biaya produksi (jasa, pelayanan pendidikan), strategi kedua memanfaatkan kekhasan model atau kualitas terbaik yang tidak terdapat pada lembaga lain sehingga menarik pembeli atau peminat; dan strategi ketiga memusatkan perhatian pada segmen pasar tertentu dengan menggunakan kombinasi dari strategi pertama dan kedua.

Untuk menumbuhkan daya saing dalam lembaga tersebut utamanya lembaga daerah, maka perlu melakukan kerja sama antara pemerintah daerah. Karena kerjasama antar pemerintah daerah adalah suatu bentuk pengaturan kerjasama yang dilakukan antar pemerintahan daerah dalam bidang-bidang yang disepakati untuk mencapai nilai efisiensi dan kualitas pelayanan yang lebih baik.

Kaitannya dengan strategi meraih keunggulan dalam lembaga, maka setiap organisasi/lembaga mengharapkan memiliki keunggulan bersaing terhadap organisasi lainnya, begitu juga dengan lembaga pendidikan yang dibawah satu atap lembaga pusat. Dalam hal ini ada dua strategi dasar yang bisa dilakukan oleh organisasi, yaitu: “strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi kerja sama (*cooperative strategy*)”. Strategi bersaing, akan efektif apabila suatu organisasi memiliki sumber daya yang lebih baik (*superior resources*). Sebaliknya apabila sumberdaya yang dimiliki *imperial* (*imperial resources*), maka *cooperative strategy* tepat untuk dipilih.

Faktor yang cukup penting untuk dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan dan menumbuhkan daya saingnya dalam sebuah lembaga adalah dengan melakukan aliansi strategis. Aliansi strategis kepada dunia usaha sebagai *link and match* pendidikan dengan dunia usaha/industri merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan.

Dalam menghadapi sebuah persaingan lembaga pendidikan yang dilihat dari sudut pandangan yang berbeda adalah sebuah keunggulan kompetitif. Karena banyak hal yang akan diperoleh dan dipelajari dari adanya sebuah persaingan.

Selain kita dapat mempelajari dari sebuah persaingan, maka ada beberapa manfa'at dari persaingan tersebut yang juga bisa dipelajari. Manfa'at persaingan tersebut secara universal iakah :

- a. Menjadi lebih cerdas dalam mencari jalan lain.
- b. Menjadi lebih mahir dan siap dalam menghadapi tantangan.
- c. Menjadi lebih fleksibel menghadapi segala kemungkinan.
- d. Menjadi kreatif dalam mengelola manajemen yang ada.

Gunakan kesempatan untuk bersaing ini sebagai guru. Para pesaing telah membuat kita mengeluarkan yang terbaik dalam diri kita dan semua yang terlibat di dalam persaingan ini akan memajukan proses dalam usaha menuju lembaga pendidikan yang lebih baik.

### **Manajemen Satu Atap Dan Persaingan Antar Lembaga**

Pada dasarnya manajemen satu atap ialah mensentrasikan (memusatkan) seluruh wewenang terhadap pemerintah pusat, sehingga pemerintah daerah tidak bisa menyalurkan ide-ide dalam mengembangkan sebuah lembaganya. Tetapi pada prakteknya, dalam mewujudkan tujuan lembaga secara umum, manajemen satu atap bukan berarti mengekang dan mengharuskan seluruh pemerintah daerah atau lembaga yang berada dibawah lembaga pusat untuk selalu melaksanakan seluruh kebijakan dari pemerintah pusat. Jika hal ini terjadi, maka pengurus daerah tidak bisa mengembangkan lembaga yang akan dikelola, dan motivasi bersaing dalam mewujudkan misi dan tujuan lembaga secara umum tidak ada. Padahal idealnya daya saing atau persaingan tersebut harus ada dalam sebuah lembaga pendidikan, dan pemerintah pusat harus



bisa menciptakan persaingan didalam lembaga yang berada dibawahnya.

Sharusnya manajemen satu atap ini ialah untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada masyarakat dalam menempuh jenjang pendidikan. Oleh karena itu, pengelola lembaga khususnya lembaga pusat (manajerial puncak) yang menerapkan manajemen satu atap ini bisa menumbuhkan persaingan dalam lembaga yang berada dibawahnya. Sehingga dengan adanya persaingan tersebut, akan memotivasi seluruh pemerintah daerah dan karyawannya dalam melaksanakan kegiatan dari mengembangkan kualitas dari masing-masing lembaga tersebut.

Untuk menumbuhkan persaingan dalam lembaga tersebut, maka pendekatan dari manajerial puncak dalam pengelolaan manajemen satu atap tidak harus selalu sentralistik, melainkan juga sewaktu-waktu melalui pendekatan desentralistik-profesional yang dapat memberikan ruang gerak terhadap pemerintah daerah secara leluasa. Karena keuntungan-keuntungan desentralisasi adalah sama dengan keuntungan-keuntungan delegasi, yaitu mengurangi beban manajer puncak, memperbaiki pembuatan keputusan karena dilakukan dekat dengan permasalahan, meningkatkan latihan, moral dan inisiatif manajemen bawah dan membuat lebih fleksibel dan lebih cepat dalam pembuatan keputusan. Namun keuntungan-keuntungan ini tidak berarti bahwa desentralisasi “baik” dan sentralisasi “jelek”, karena tidak ada organisasi yang sepenuhnya dapat disentralisasi atau di desentralisasi. Oleh sebab itu, pertanyaannya adalah bukan apakah organisasi harus didesentralisasi, tetapi sampai seberapa jauh sentralisasi perlu dilakukan dalam manajemen satu atap<sup>16</sup>.

Kemudian, proses kreatif dan inovatif justru menjadi lebih utama. Karena pemerintah daerah didorong untuk memiliki

---

<sup>16</sup> T. Heni Handoko, M. B. A, *MANAJEMEN Edisi Ke-2*, PT BPFE-YGYAKARTA, 2003, hal 229

keberanian dan membiasakan diri untuk menemukan cara-cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan berbagai kegiatan pelayanan bimbingan dan konseling. Dengan kata lain, proses penerapan manajemen satu atap, pemerintah daerah dituntut bekerja secara profesional.

Dengan demikian maka konsep manajemen satu atap tidak akan dipandang menggunakan pendekatan sentralistik-otokratif murni, walaupun sebenarnya manajemen satu atap tidak seharusnya terlalu desentralistik. Dan daya saing lembaga daerah akan semakin meningkat sehingga lembaga-lembaga tersebut akan merasakan kenyamanan dalam lembaga yang menerapkan manajemen satu atap (lembaga satu atap).

Faktor penting lainnya yang menentukan efektifitas persaingan organisasi / lembaga adalah derajat sentralisasi wewenang. Konsep sentralisasi tersebut seperti konsep delegasi. Berhubungan dengan derajat dimana wewenang dipusatkan atau disebarkan, maka delegasi biasanya berhubungan dengan seberapa jauh manajer mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan yang secara langsung melaporkan kepadanya. Faktir-faktor yang mempengaruhi derajat sentralisasi dalam persaingan suatu lembaga / organisasi, mungkin berbeda dengan berbedanya devisi atau departemen organisasi atau perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Jadi, pendekatan paling lgis yang dapat digunakan rganisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi (cntingincy appoach) dalam dunia persaingan dimasa yang akan datang.

Selain itu, kelemahan dari sistem sentralisasi adalah di mana seluruh keputusan dan kebijakan di daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat, sehingga waktu yang diperlukan untuk memutuskan sesuatu menjadi lama. Kelebihan sistem ini adalah di mana pemerintah pusat tidak harus pusing-pusing pada permasalahan yang timbul akibat perbedaan

pengambilan keputusan, karena seluruh keputusan dan kebijakan dikoordinir seluruhnya oleh pemerintah pusat.

Dalam praktiknya manajemen yang tampak dalam masyarakat kita adalah cenderung kepada sentralisme yang berlebihan dengan berbagai sistem petunjuk, pengarahan, sampai kepada restu-restuan. Praktik semacam ini jelas kurang sesuai dengan kondisi perkembangan masyarakat sekarang yang semakin rasional, semakin kompetitif, sehingga pendekatan manajemen yang transparan sangat diperlukan untuk membuka berbagai kesepakatan untuk maju secara *fair* bagi semua anggota masyarakat<sup>17</sup>.

Seperti halnya yang terjadi dinegara kita, indonesia sebagai negara berkembang dengan berbagai kesamaan ciri sosial budayanya, juga mengikuti sistem sentralistik yang telah lama dikembangkan pada negara berkembang. Konsekuensinya penyelenggaraan pendidikan di Indonesia serba seragam, sebab keputusan dari atas, seperti kurikulum yang seragam tanpa melihat tingkat relevansinya baik kehidupan anak dan lingkungannya. Konsekuensinya, posisi dan peran siswa cenderung dijadikan sebagai objek agar yang memiliki peluang untuk mengembangkan kreatifitas dan minatnya sesuai dengan talenta yang dimilikinya. Dengan adanya sentralisasi pendidikan telah melahirkan berbagai fenomena yang memperhatikan seperti :

- a. Totaliterisme penyelenggaraan pendidikan
- b. Keseragaman manajemen, sejak dalam aspek perencanaan, pengelolaan, evaluasi, hingga model pengembangan sekolah dan pembelajaran.
- c. Keseragaman pola kebudayaan masyarakat
- d. Melemahnya kebudayaan daerah

---

<sup>17</sup> Drs. Nanang Fattah, M.Pd, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung), cet 1, 1996, hal 78.

e. Kualitas manusia yang robotic, tanpa inisiatif dan kreatifitas.

Dengan demikian, sebagai dampak sistem pendidikan sentralistik, maka upaya mewujudkan pendidikan yang dapat melahirkan sosok manusia yang memiliki kebebasan berpikir, mampu memecahkan masalah secara mandiri, bekerja dan hidup dalam kelompok kreatif penuh inisiatif dan impati, memiliki keterampilan interpersonal yang memadai sebagai bekal masyarakat menjadi sangat sulit untuk di wujudkan.

Dalam pemikiran sentralisasi manajemen pendidikan dasar. *HAR. Tilaar* 1991 mengemukakan tujuh unsur yang merupakan poros-poros penentu perumusan strategi manajemen<sup>18</sup>. Ketujuh unsur itu ialah, wawasan nusantara dalam wadah negara kesatuan, asas demokrasi sebagai sendi kehidupan berbangsa dan bermasyarakat, pengembangan kurikulum yang mengacu pada pembangunan nasional dan persyaratan teknis pendidikan, proses belajar mengajar, efisiensi dari sistem pendidikan, pembiayaan pendidikan, dan ketenagaan kependidikan, termasuk tenaga pengelola, guru, pustakawan, teknisi sumber belajar, laporan, penilik/ pengawas, peneliti dan pengembangan, penguji.

Untuk lebih jelasnya kita analisis masing-masing aspek itu dengan mengkaji keunggulan dan kelemahan dari sentralisasi tersebut.

1. Wawasan Nusantara
  - a. Memperkuat rasa kebangsaan dan meningkatkan kohesi nasional
  - b. Memperkuat wibawa pemerintah nasional.
2. Demokrasi
  - a. Memperlambat proses demokrasi
  - b. Organisasi kuat

---

<sup>18</sup> H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008. cet 9, hal 30

- c. Kurang partisipasi/ pasif, kurang inisiatif
- d. Cenderung ke arah penyamarataan.
- 3. Kurikulum
  - a. Mudah dicapai konsensus
  - b. Sulit diadaptasi pada kebutuhan lingkungan
  - c. Memelihara budaya nasional
  - d. Sangat membantu dalam perluasan kesempatan belajar dan mudah mengadakan inovasi.
- 4. Proses Belajar Mengajar
  - a. Kecenderungan intelektualistik
  - b. Belajar abstrak tanpa pengalaman lingkungan
  - c. Evaluasi alat standarisasi, dan media legitimasi pusat.
- 5. Efisiensi
  - a. Condong bersifat makro sehingga menyebabkan kesenjangan dalam kebutuhan tenaga terampil
  - b. Cenderung meningkatkan tiggal kelas yang mengakibatkan pemborosan.
- 6. Pembiayaan
  - a. Sulit menjaring dan mendukung sumber- sumber daya pendidikan dalam masyarakat.
- 7. Ketenagaan
  - a. Ketenagaan disediakan pusat, sehingga kemungkinan ada kesulitan dalam penyebaranny serta penempatanny. Akhirnya dapat mengakibatkan pmborosan.

Pada umumnya, secara teoritis, sentralisasi memiliki keunggulan sebagai berikut :

- 1. Organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Seluruh aktivitas organisasi terpusat sehingga pengambilan keputusan lebih mudah.
- 2. Perencanaan dan pengembangan organisasi lebih terintegrasi. Tidak perlu jenjang koordinasi yang terlalu jauh antara unit

- pengambilan keputusan dan yang akan melaksanakan atau terpengaruh oleh pengambilan keputusan tersebut.
3. Peningkatan *resource sharing* dan sinergi. Sumberdaya dapat dikelola secara lebih efisien karena dilakukan secara terpusat.
  4. Pengurangan *redundancies* aset dan fasilitas lain. Satu aset dapat dipergunakan secara bersama-sama tanpa harus menyediakan aset yang sama untuk pekerjaan yang berbeda-beda.
  5. Perbaikan koordinasi. Koordinasi menjadi lebih mudah karena adanya *unity of command*.
  6. Pemusatan *expertise*. Keahlian dari anggota organisasi dapat dimanfaatkan secara maksimal karena pimpinan dapat memberi wewenang.
  7. Pemanfaatan lebih sedikit, sedikit posisi bawahan dengan personalia yang kurang terampil sehingga gaji dapat ditekan.
  8. Pengaturan kualitas, pelayanan, resiko dll yang sama untuk unit-unit dalam organisasi.

Diatas telah dijelaskan kelemahan sentralisasi secara universal, dan berikut kelemahan sentralisasi secara lebih detailnya, antara lain ialah :

1. Kemungkinan penurunan kecepatan pengambilan keputusan dan kualitas keputusan. Pengambilan keputusan dengan pendekatan sentralisasi seringkali tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang sekiranya berpengaruh terhadap pengambilan keputusan tersebut.
2. Demotivasi dan disinsentif bagi pengembangan unit organisasi. Anggota organisasi sulit mengembangkan potensi dirinya karena tidak ada wahana dan dominasi pimpinan yang terlalu tinggi.
3. Penurunan kecepatan untuk merespon perubahan lingkungan. Organisasi sangat bergantung pada daya respon sekelompok orang saja.

4. Peningkatan kompleksitas pengelolaan. Pengelolaan organisasi akan semakin rumit karena banyaknya masalah pada level unit organisasi yang di bawah.
5. Perspektif luas, tetapi kurang mendalam. Pimpinan organisasi akan mengambil keputusan berdasarkan perspektif organisasi secara keseluruhan tapi tidak atau jarang mempertimbangkan implementasinya akan seperti apa.
6. Tidak akan mengembangkan kapasitas personalia ditingkat bawahan.

### **Konsep Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga**

Konsep manajemen satu atap (centralisasi) sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas, memberikan gambaran pada kita untuk memberi solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan yang menerapkan konsep manajemen satu atap (centralisasi) dalam meningkatkan persaingan antar lembaga. Karena manajemen satu atap yang baik ialah manajemen yang pengelola pusatnya (manajerial puncak) memberikan kebebasan kepada lembaga-lembaga yang ada dibawahnya sehingga bawahan bisa bergerak bebas dalam menyalurkan aspirasinya dalam mengembangkan lembaga pendidikan secara umum.

Kemudian pertanyaan selanjutnya adalah bagaimanakah kalau saja manajemen satu atap (centralisasi) dalam meningkatkan persaingan antar lembaga tidak bisa berjalan dengan optimal, karena pada idealnya manajemen satu atap seluruhnya harus tersentralisasikan. Inilah yang menjadi subject dalam jurnal ini, dan kami menelitinya ditempat yang memberlakukan hal tersebut tanpa ada kendala dalam menerapkan manajemen satu atap (centralisasi), karena lembaga tersebut bisa memanfaatkan dua pendekatan. Ada kalanya manajemen satu atap itu menggunakan pendekatan yang sentralistik secara penuh, dan ada kalanya

menggunakan pendekatan desentralistik / otonomi yaitu dimana pimpinan pusat melimpahkan sebagian wewenangnya kepada pimpinan daerah yang dimaksud, dan disini lembaga-lembaga pendidikan formal yang ada dibawah naungan puncak manajerial selaku lembaga pendidikan pusat.

Secara teoritik manajemen satu atap ialah mensentralisasikan (memusatkan) seluruh wewenang terhadap pemerintah pusat, sehingga pemerintah daerah tidak bisa menyalurkan ide-ide dalam mengembangkan sebuah lembaga. Tetapi pada perakteknya, dalam mewujudkan tujuan lembaga secara umum, manajemen satu atap bukan berarti mengekang dan mengharuskan seluruh pemerintah daerah atau lembaga yang berada dibawah lembaga pusat untuk selalu melaksanakan seluruh kebijakan dari pemerintah pusat. Jika hal ini terjadi, maka daerah tidak bisa mengembangkan lembaga yang akan dikelola, dan motivasi bersaing dalam mewujudkan misi dan tujuan lembaga secara umum tidak akan tercapai. Hal tersebut merupakan awal dari pembunuhan krakter yang dibentuk oleh pusat, sehingga daerah / bawahan akan menjadi kerdil. Keberhasilan dan kreatifitas dari manajerial puncak disini sangat berperan sekali untuk merubah pola manajemen satu atap (centralisasi) yang sangat sentralistik. Padahal seharusnya manajemen satu atap ini ialah untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada masyarakat dalam menempuh jenjang pendidikan. Oleh karena itu, pengelola lembaga khususnya lembaga pusat (manajerial puncak) yang menerapkan manajemen satu atap ini bisa menumbuhkan persaingan dalam lembaga yang berada dibawahnya. Sehingga dengan adanya persaingan tersebut, akan memotivasi seluruh pemerintah daerah dan karyawannya dalam melaksanakan kegiatan dari mengembangkan kualitas dari masing-masing lembaga.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Strategik)*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2008.
- Alma Buchari, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada mutu dan layanan prima*, PT Alfabeta: Bandung, 2008.
- Danim Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, PT Bumi Aksara: Jakarta, 2008.
- Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung), cet 1, 1996.
- Handoko. T. Heni, *MANAJEMEN Edisi Ke-2*, PT BPFE-YGYAKARTA, 2003.
- Koran Kompas, read, *Sekolah Satu Atap Untuk Tekan Putus Sekola*, 2008/11/26.
- Mulyasa. E, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Remaja Rosda Karya, 2003.
- Mulyo, MA. "Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan", PT Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2008.
- Muslih, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, Yogyakarta: BPFE UII, 1989.
- Saefudin, Udin. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2008.
- Sutopo, *Administrasi Manajemen dan Organisasi Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*, 1999.
- Taufiq Amir, *Inovasi Pendidikan Melalui Problem Based Learning*, Jakarta: Kencana Prenada, 2009.
- Tilaar. H. A. R, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008.

\_\_\_\_\_, *Kekuasaan dan Pendidikan : Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan*, PT Rinika Cipta, Jakarta, 2009.

Triton PB, *Manajemen Strategis: terapan perusahaan dan bisnis*, PT Tugu Publisher: Yogyakarta, 2007.